Artículo original



Gestión de Información para tomar decisiones estratégicas. Acciones para desarrollar un procedimiento a nivel institucional

Information Management for strategic decision making. Actions to develop a procedure at the institutional level

Gestão de Informação para tomada de decisões estratégicas. Ações para desenvolver um procedimento em nível institucional

Yanisleydi Melgarejo Hernández[1] 0009-0005-4803-6429 ymelgarejo485@gmail.com

Soleydi Rivero Amador[2] 0000-0001-9015-4748 soly@upr.edu.cu

Yimian de Liz Contreras Díaz[2] 0000-0002-0557-6768 yliz@upr.edu.cu

[1] Empresa Integral y de Tabaco Consolación del Sur. Consolación del Sur, Pinar del Río, Cuba.

[2] Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.

Recibido: 13/11/2023

Aprobado: 26/01/2024

RESUMEN

La organización moderna se enfrenta a una evolución constante de los principios de gestión hacia la gerencia de intangibles, capaces de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Surge a la luz la gestión estratégica de la información y el conocimiento como herramientas diseminadoras de otros procesos y sistemas fundamentales dentro de la organización. La presente investigación realiza un estudio exploratorio del contexto informacional de una empresa estatal cubana, partiendo del estudio de referentes teóricos relacionados con la Gestión de Información y su contribución en la toma de decisiones estratégicas. Mediante la aplicación de métodos empíricos en este contexto informacional se proyecta un conjunto de acciones para conformar un procedimiento para la Gestión de Información en la toma de decisiones estratégicas. Se ratifica el efecto dinamizador de la actividad de los directivos en la Gestión de Información como herramienta de la toma de decisiones

estratégicas, así como la necesidad de la interacción sistémica de tres dimensiones fundamentales: las personas, los procesos y las tecnologías.

Palabras clave: dirección empresarial; gestión de información; toma de decisiones estratégicas.

ABSTRACT

The modern organization faces a constant evolution of management principles towards the management of intangibles, capable of generating sustainable competitive advantages over time. The strategic management of information and knowledge comes to light as tools for disseminating other fundamental processes and systems within the organization. This research carries out an exploratory study of the informational context of a Cuban state company, based on the study of theoretical references related to Information Management and its contribution to strategic decision making. By applying empirical methods in this informational context, a set of actions is projected to form a procedure for Information Management in strategic decision making. The energizing effect of the activity of managers in Information Management as a tool for strategic decision making is ratified, as well as the need for the systemic interaction of three fundamental dimensions: people, processes and technologies.

Keywords: business management; information management; strategic decision making.

RESUMO

A organização moderna enfrenta uma constante evolução dos princípios gerenciais em direção à gestão de intangíveis, capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. A gestão estratégica da informação e do conhecimento está surgindo como uma ferramenta para a disseminação de outros processos e sistemas fundamentais dentro da organização. A presente pesquisa realiza um estudo exploratório do contexto informacional de uma empresa estatal cubana, com base no estudo de referências teóricas relacionadas à Gestão da Informação e sua contribuição para a tomada de decisões estratégicas. Por meio da aplicação de métodos empíricos nesse contexto informacional, projeta-se um conjunto de ações para formar um procedimento de Gestão da Informação na tomada de decisões estratégicas. Ratifica-se o efeito dinamizador da atividade dos gestores na Gestão da Informação como ferramenta para a tomada de decisões estratégicas e a

necessidade da interação sistêmica de três dimensões fundamentais: pessoas, processos e tecnologias.

Palavras-chave: gestão empresarial; gestão da informação; tomada de decisões estratégicas.

INTRODUCCIÓN

Con el actual desarrollo de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, los recursos intangibles ocupan un lugar relevante y cada vez más protagónico en el desarrollo institucional y regional. En el contexto empresarial, este paradigma presupone la incorporación de nuevos modelos, metodologías, herramientas y métodos para la gestión de los procesos organizativos, que tributen al aumento de la eficacia en la toma de decisiones y favorezcan la utilización armónica de los métodos de la dirección en interacción con la gestión de recursos intangibles que aporten valor agregado a los procesos empresariales (Andreu et al., 1991; Rodríguez Cruz & Pinto Molina, 2018).

La importancia de la información para las organizaciones radica en que estas la utilizan al desempeñar sus operaciones diarias y de manera estratégica para la búsqueda de competitividad. En este sentido, una opción muy válida para hacer crecer el valor de este importante recurso es integrarla y tenerla disponible en el momento adecuado para que pueda ser analizada por los decisores. La gestión operativa y estratégica de este recurso sigue siendo de vital relevancia en el contexto actual en el que las herramientas tecnológicas juegan un papel muy importante al integrar los datos como materia prima de la información y aumentar el valor que aportan los mismos para la empresa.

Las empresas estatales cubanas se encuentran enfrascadas en la creación de un nuevo sistema de dirección y gestión en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y la actualización del Modelo Económico Cubano. Este proceso tiene un antecedente fundamental: El Proceso de Perfeccionamiento Empresarial iniciado hace más de 15 años. Este sistema de dirección exige un análisis sistémico de la empresa para lograr transformaciones que incrementen la eficiencia económica y alcanzar un mayor nivel de competitividad.

El Sistema Informativo, uno de los subsistemas de este proceso de perfeccionamiento en empresas estatales, ha constituido un antecedente de la Gestión de Información (GI), reconocido por los

directivos cubanos, desde los patrones establecidos en la resolución del Decreto Ley 281, del 2011. Las experiencias metodológicas implementadas en los últimos 10 años no han logrado suficientes herramientas metodológicas y prácticas para gestionar la información de manera armónica y en correspondencia con los contextos empresariales (Artiles Visbal & Márquez Pérez, 2013; Barrera Rodríguez & Blanco Rosales, 2019). De este modo, la elaboración y adecuación de herramientas metodológicas para lograr una GI pertinente y desarrolladora sigue siendo una asignatura pendiente en las empresas estatales cubanas. De igual modo, todo tipo de institución social necesita de mecanismos óptimos para gestionar la información como recurso imprescindible para la toma de decisiones.

Esta investigación pretende realizar un estudio exploratorio del contexto informacional de una empresa estatal cubana, partiendo del estudio de referentes teóricos relacionados con la GI y su contribución en la toma de decisiones estratégicas. Mediante la aplicación de métodos empíricos en este contexto informacional se proyecta un conjunto de acciones para conformar un procedimiento para la GI en la toma de decisiones estratégicas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación aplicó varios métodos teóricos, tales como: el Histórico-lógico, el Sistémico-estructural, el Análisis-síntesis y finalmente el método Inductivo-deductivo para desarrollar razonamientos lógicos que permitan arribar a conclusiones generales y ajustadas al contexto, a partir de experiencias reflejadas en la literatura científica y antecedentes de estudios en estos temas en el sector empresarial y a nivel institucional.

Además, se aplicaron métodos empíricos desde la utilización del Análisis Documental para delimitar referentes teóricos y conceptuales que sustentan el trabajo investigativo hasta la aplicación de técnicas empíricas, tales como la entrevista y la encuesta, para describir el contexto informacional de una empresa estatal cubana. Para la obtención de evidencias acerca del comportamiento de la GI en la empresa objeto de estudio, se utilizó la entrevista y encuesta como técnicas empíricas de recolección de información para la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Referentes teóricos de la investigación

En el estudio bibliográfico del tema, se identificaron experiencias de la GI desde el contexto empresarial cubano, aunque la mayoría provienen de instituciones no empresariales. Pero los resultados obtenidos tienen niveles de implementación favorables al ambiente empresarial (Macías Mesa et al., 2020; Ponjuán Dante, 2018).

Estos enfoques metodológicos que integran la GI y el proceso de toma de decisiones muestran la insuficiencia de mecanismos metodológicos que integran el rol del directivo en los procesos informacionales de la organización en los diferentes niveles jerárquicos (estratégico, administrativo y operacional) de dirección. En el contexto empresarial, las cuestiones críticas de la implementación práctica de la GI pueden ser identificadas en: reconocer el rol determinante del directivo (Contreras Díaz et al., 2021), el diagnóstico de las necesidades de información (Núñez Paula, 2004) y la conceptualización de patrones específicos al estudio del contexto interno y externo de la toma de decisiones estratégicas (Huber, 1989). Además, se considera imprescindible engranar la política de información de la empresa a la determinación de necesidades de información, a la búsqueda y recuperación de la información relevante para la toma de decisiones, el almacenamiento, diseminación y uso de la información y el diseño de flujos informativos útiles para la toma de decisiones. Con la marcada intención de estructurar la información según los niveles jerárquicos de dirección, las decisiones estratégicas se orientan en el ámbito de actuación del nivel estratégico de dirección como ente dinamizador del resto de los niveles directivos.

La investigación se apropia de los enfoques de: Citroen (2011) y Rodríguez Cruz y Pinto Molina (2018) para caracterizar la toma de decisiones estratégicas de acuerdo con los patrones instaurados por la GI. De estos referentes, se asumen los siguientes aspectos que distinguen el proceso de toma de decisiones:

- Se corresponden al nivel de decisión organizacional: estratégico, táctico u operativo
- La toma de decisiones puede ser individual o colectiva
- Se asocia a las características del comportamiento de los individuos en los procesos de toma de decisiones
- A nivel organizacional se conforman en procesos o etapas

Principales enfoques metodológicos para la Gestión de Información empresarial

Desde el punto de vista metodológico, la GI a nivel empresarial, aunque en otros tipos de instituciones sucede de manera similar, está relacionada con los componentes de los Sistemas de Información (SI), los procesos empresariales, su comportamiento, así como la interrelación con el ambiente que rodea a la empresa. Los siguientes aspectos, declarados por Ponjuán Dante (2008), constituyen guías fundamentales para establecer patrones metodológicos:

- La calidad de la información en sí (o sea, los contenidos informacionales)
- Los subsistemas de información asociados a todos los procesos de la organización
- El ciclo de vida de la información
- Los recursos de información disponibles, la correspondencia con las necesidades, prioridades y objetivos de las estrategias informacionales
- El empleo racional y eficiente de los recursos informacionales, incluidas las personas
- La calidad de procesos y servicios informacionales
- Los flujos de información en la organización
- El rol de cada persona en relación con el uso, tratamiento y gestión de los recursos de información
- Las auditorías de información
- Las competencias de las personas para usar la información
- Las competencias de los que trabajan en las diferentes fases de la cadena de suministros
- La productividad, los costos y el valor de la información
- Los indicadores de gestión (aplicados al trabajo informacional): costo, beneficio, impacto, eficacia, eficiencia, etc.
- La información necesaria para el rediseño de procesos y servicios
- El rediseño de los sistemas de información, el benchmarking, la reingeniería de estos procesos
- La asignación de recursos para el trabajo informacional, incluidos los medios tecnológicos
- La información necesaria para la seguridad informática
- La planificación de todas las actividades informacionales
- El diseño del sistema para el perfeccionamiento de la actividad informacional
- El monitoreo, la vigilancia y la inteligencia organizacional, así como todo lo que se pueda conocer del ambiente
- La relación con la gestión documental
- La relación con los proyectos de gestión del conocimiento

- El empleo adecuado de la meta información por parte de los sistemas de información de la organización
- La medición y el control de la eficiencia e impacto del trabajo informacional, así como la evaluación permanente de su comportamiento
- El empleo adecuado de la información para la toma de decisiones

Estos aspectos indispensables para manejar metodológicamente los recursos informacionales son retomados por Hernández González et al. (2020) al fundamentar un procedimiento para la GI en niveles directivos tácticos y operativos, siendo este estudio un referente de la presente investigación. La evidente relación intrínseca entre los SI y la GI se materializa en la propia conceptualización de este tipo de gerencia, sobre todo desde la perspectiva estratégica. En este sentido se orienta la presente investigación, enfocando su atención hacia los niveles estratégicos de la dirección empresarial.

Asimismo, esta gerencia necesita de una estrecha interacción entre los procesos y subsistemas empresariales, los siguientes factores pueden convertirse en determinantes en la eficiencia y eficacia de los resultados de esta actividad (Artiles Visbal & Márquez Pérez, 2013; Ponjuán Dante, 2008; Woodman, 1985):

- Las personas no saben lo que necesitan
- La información no siempre está accesible
- Con frecuencia se malinterpreta la información
- La sobrecarga informativa es común
- La información se asocia a la política y al poder
- Existe una inercia organizacional
- La propiedad de la información es ambigua con frecuencia
- Los usuarios tienen estilos cognitivos variables

En la actualidad, pese al alto incremento de herramientas informáticas y elevados niveles de competencias informacionales de los usuarios, persisten estas afecciones a la gerencia de la información. Se reafirma la necesidad de propuestas metodológicas desde perspectivas sistémicas, sin obviar la infraestructura informacional de la institución, las características de los decisores al usar información, así como, las condiciones estructurales y funcionales de la organización en sus niveles de decisión (Rodríguez Cruz & Pinto Molina, 2018).

Un elemento a considerar es el hecho de que la GI ocurre en el contexto de una organización, no hay dos iguales, por lo que cada una diseña y desarrolla este tipo de gerencia bajo sus propias condiciones, con sus propios componentes y alcance. Además, toda organización demanda información porque le resulta imprescindible para sus actividades, funciones, metas y objetivos. Este recurso es uno de los que le brinda la vitalidad para sostenerse y para desarrollarse; por tanto, debe situarse en el máximo nivel de prioridad institucional. Una organización siempre logrará perfeccionarse si sus miembros tienen capacidades y habilidades para trabajar con información y saben definir con precisión sus necesidades y segundo si esta logra el óptimo funcionamiento de los componentes de un sistema armónico para la GI, en el contexto organizacional.

En la literatura científica consultada resaltan investigaciones que proponen modelos para la GI, desde varios alcances o enfoques y, aunque no se aplican específicamente en el sector empresarial, sí tienen aportes relevantes para alcanzar el objetivo que persigue la presente investigación. Los enfoques metodológicos de la GI se expresan en el diseño de diversos SI enfocados a la gestión de información operativa, táctica o estratégica. También se distinguen enfoques metodológicos para la auditoría de la información.

La investigación parte del estudio realizado por Hernández González et al. (2020), en el que se segmentan los estudios metodológicos en la literatura científica en tres tipos de enfoques:

1. Enfoques metodológicos: Modelos. En este primer grupo, se tienen en cuenta modelos propuestos por autores en los últimos 10 años que conceptualizan el recurso información en el ambiente institucional, con énfasis en el contexto empresarial. Aunque en la revisión bibliográfica fueron referenciados los modelos clásicos y tradicionales que respaldan metodológicamente la GI en este análisis, se puntualizan los enfoques más representativos respecto al objetivo que persigue la presente investigación.
2. Enfoques metodológicos: Diseño de sistemas de información. Se realiza una selección de investigaciones publicadas con el objetivo de diseñar SI que tributen a la GI en el contexto empresarial y se retoman enfoques de otras que, aunque utilizan otros ambientes institucionales, aportan patrones a seguir en la conformación de sistemas integrados a los procesos institucionales y su relación con la GI.
3. Enfoques metodológicos: Procedimientos o metodologías. Se realiza una selección de investigaciones que proponen procedimientos o metodologías que, aunque directamente no

se implementan en instituciones empresariales, logran profundizar en aspectos relevantes de la GI como un proceso sistémico y relacionado con el desempeño organizacional.

Enfoques metodológicos: Modelos

Se distinguen enfoques metodológicos ampliamente generalizados en empresas cubanas que se encontraban en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial y contribuyeron en la creación de Sistemas Informativos para afrontar este proceso de cambio a nivel empresarial. Al respecto, el "Modelo de Gestión de Información y Conocimiento para la empresa en perfeccionamiento (MOGICEP)" propuesto por Artiles Visbal y Márquez Pérez (2013), utiliza la gestión del conocimiento como enfoque gerencial, se sustenta en el marco regulatorio del país para la organización de la información, su aplicación se basa en el cumplimento de las etapas de diseño del sistema informativo dentro de la gerencia empresarial. Las limitaciones de este modelo se expresan desde su orientación solamente a empresas cubanas que se encuentran en Proceso de Perfeccionamiento hasta su concentración en un Sistema Informativo que desconoce componentes y atributos que articulan la estructura informacional de una empresa desde su dimensión estratégica, que es la que propicia la ejecución adecuada del ciclo de vida procesual de la información. Es decir, que se descuidan aspectos trascendentales del proceso de dirección empresarial y sus tres niveles: operativo, táctico o estratégico.

Otro enfoque metodológico distintivo es la propuesta de Ruiz González (2016): "MOPIGD: Modelo para la implementación de la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano". Esta autora establece las pautas metodológicas a seguir para implementar la ley de documentación y archivos de la República de Cuba a nivel empresarial. Instaura patrones metodológicos de la GI y su relación con la Gestión Documental. Esta propuesta es muy específica para el proceso de documentación a nivel empresarial, pero aporta aspectos loables para lograr establecer patrones en la GI a nivel empresarial, por lo cual es un antecedente muy reconocido por esta investigación.

Una de las experiencias más significativas en el contexto informacional nacional es la que proponen Rodríguez Cruz y Pinto Molina (2018) con su "Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información". Este modelo, aunque ha sido validado en instituciones productoras de información para la sociedad a la que sirven, se orienta intensamente en la Teoría Prescriptiva de la toma de decisiones, propuesta por Meacham (2004), que enfatiza sobre los modos que deben y pueden desarrollar los decisores para tomar decisiones de forma

adecuada. Describe a partir de tres dimensiones fundamentales: la dimensión informacional del ambiente del proceso de toma de decisiones estratégicas, la dimensión de comportamiento ante el uso de información y la dimensión contextual. Esta última dimensión es un antecedente importante a tener en cuenta para diseñar herramientas metodológicas en el contexto empresarial, motivo por el cual es un referente importante para la presente investigación.

Enfoques metodológicos: Diseño de sistemas de información

Viteri Guzmán (2021) propone un Sistema de Información Gerencial en empresas del sector agrícola. La conformación de este sistema gerencial se implementa en el sector agropecuario argentino por lo que le aporta experiencias de su implementación en este tipo de empresas. A pesar que solo está encaminado el proceso contable y su flujo informacional pueden ser identificadas las principales estructuras de un SI armónico dentro de un contexto empresarial. Esta investigación constituye un precedente muy representativo a tener en cuenta en la implementación metodológica de la GI en empresas del sector agropecuario.

Sierra Flores et al. (2021) diseñan un Sistema de Información orientado a la toma de decisiones en el Instituto Finlay de Vacunas y en otras instituciones científicas cubanas. En la implementación de este sistema, se logra diagramar los flujos por procesos dentro de la entidad objeto de estudio. Aunque esta propuesta logra incorporar los flujos de información a la cadena de valor de esta institución científica, aún son insuficientes las acciones realizadas para incorporar la GI en la toma de decisiones estratégicas. La presente investigación aborda la GI como proceso integrador al sistema diseñado y aunque no profundiza en pasos o etapas específicas para la GI, instaura determinados aspectos relevantes en este tipo de gerencia a nivel empresarial.

Enfoques metodológicos: Procedimientos, metodologías o estrategias

González Guitián et al. (2017) establecen una "Metodología integradora de la auditoría de la información y el conocimiento para organizaciones", esta herramienta integra la auditoría de la información y el conocimiento en un contexto organizacional. Está enfocada a varios tipos de instituciones y logra identificar, inventariar y mapear recursos informacionales y sus flujos, así como valorar los procesos asociados a su gestión. Integra el diagnóstico y la evaluación de la gestión de información y conocimiento de manera conjunta y en su implementación puede adecuarse a las características específicas de cualquier organización. Esta propuesta aporta una guía muy importante para establecer la auditoría de la información, pero quedan aspectos trascendentales sin abordar en

relación con las funciones de los directivos o decisores y su rol en el proceso informacional, sobre todo en relación con los procesos al interior de las estructuras organizativas de las empresas. Es un referente muy distintivo para la presente investigación en relación con el inventario de los recursos de información en el contexto empresarial.

Desde un enfoque relacionado con la educación, Gamboa Graus et al. (2021) elaboraron un procedimiento que distingue la relevancia de la GI como competencia de la administración escolar. Los autores estudian a profundidad las competencias informacionales de los usuarios para lograr una eficiente GI. Se estructuran un conjunto de pasos que, aunque no tienen aplicación de manera directa al sector empresarial, aportan varios aspectos a tener presente para aglutinar elementos fundamentales de la GI: los usuarios, las tecnologías y los procesos. Se enfatiza en las competencias informacionales de los usuarios.

Los enfoques metodológicos de este trabajo constituyen un antecedente importante para establecer acciones a nivel empresarial para la GI en la toma de decisiones estratégicas. Aunque existe variedad de diseños metodológicos que integra la GI y el proceso de toma de decisiones, todavía no existe un mecanismo metodológico que integre el rol del directivo en los procesos informacionales de la organización, en aras de interrelacionar los flujos informativos que se derivan de las áreas departamentales, en los diferentes niveles jerárquicos (estratégico, administrativo y operacional) de dirección, con las normativas legales en materia de información y el control interno de la misma.

Estudio de contexto informacional en la Empresa Integral y de Tabaco Consolación del Sur

Taylor (1982) justificaba la importancia del estudio de ambientes informacionales para comprender el valor de la información como recurso de la dirección y la toma de decisiones. En este sentido, el consumidor de la información es el que puede asignar el verdadero valor de este recurso intangible. La presente investigación retoma este enfoque tradicional y de gran vigencia actual para aseverar que la comprensión de ese ambiente les daría a los directivos una mejor apreciación del valor de la información en un contexto específico. Se coincide con Ponjuán Dante (2017), al resaltar este enfoque y al definir contexto informacional como:

> Aquel espacio organizacional establecido por los límites instaurados por las políticas y regulaciones de la institución o país, donde se desarrollan procesos informacionales y de conocimiento en función del cumplimiento de la razón social de ese espacio. Por

tanto, puede tratarse de una institución, de una comunidad, o de cualquier grupo que, por razones sociales (edades, intereses, etc.) se agrupen con determinado objetivo.

En el momento actual que vive la sociedad cubana para lograr una informatización pertinente en paralelo con un perfeccionamiento de la gestión y la toma de decisiones, es preciso el estudio de los contextos informacionales para instaurar la gestión del recurso información desde su incidencia estratégica en el ambiente organizacional. Al interior de las instituciones, el SGI constituye el elemento de enlace y el pilar en donde descansa cada tipo de gerencia en todos los subsistemas a nivel institucional, así como los objetivos trazados en cada área o sistema de la organización. Se precisa de varios tipos de SI ajustados a los diferentes contextos, varias formas de implementación con una lógica interacción y fluidez de la información en los procesos o subsistemas de la organización. Así como también se necesita de la gestión formalizada de la información como recurso imprescindible para lograr integración en la dirección de los subsistemas empresariales.

La presente investigación estudia el contexto informacional de la Empresa Integral y de Tabaco Consolación del Sur, de la Provincia de Pinar del Río. Se parte de sus principales objetivos y razón de ser ante la sociedad para distinguir las principales regularidades que inciden en la correspondencia: individuo-tecnología-procesos institucionales en las prácticas de la GI.

El encargo social de esta empresa se relaciona con la satisfacción de las demandas de cultivos varios y otras producciones, acopiar y beneficiar tabaco, en función del desarrollo de la provincia, mediante un desempeño eficiente, competitivo y sostenible. Constituye una de las empresas líderes del territorio, por su importancia económica y tamaño. En su estructura está compuesta por: 14 Unidades Empresariales de Base y trabaja en coordinación con un total de 27 Cooperativas de Créditos y servicios, 9 Cooperativas de Producción Agropecuarias y una Unidad Básica de Producción Cooperativa.

Aspectos distintivos del diagnóstico de la empresa

Luego de la triangulación de la información obtenida mediante la aplicación de una encuesta, las entrevistas y el análisis documental logran describir el contexto informacional de esta empresa. Se pueden plantear un conjunto de irregularidades que influyen en la Gestión de la Información en la Empresa Integral y de Tabaco Consolación del Sur:

- Los trabajadores necesitan orientación respecto a la utilización de las tecnologías de la información
- Existen informaciones duplicadas en determinados procesos de la dirección empresarial en los niveles estratégicos, tácticos y operativos
- La información se encuentra dispersa y en formatos no idóneos para ser consultada por los directivos en la toma de decisiones
- No existe disciplina informativa que favorezca el procesamiento de la información para la toma de decisiones
- No existe una política informacional de la entidad para instaurar reglas a cumplir respecto al proceso de Gestión de Información en la institución y todas sus dependencias
- Los sistemas de información se concentran en el nivel operativo, siendo los más representativos los sistemas contables
- No existe flexibilidad en los formatos de la información que se procesa utilizando herramientas informáticas
- El Sistema Informativo creado en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial no se armoniza con el Sistema de Comunicación Institucional y los otros subsistemas de la empresa
- No están correctamente diseñados los flujos de información en todas las áreas departamentales y de forma sistémica e integrada
- Existen problemas en la informatización en el 65 % de las dependencias de la empresa, con mayor representatividad en las Unidades Empresariales de Base
- No se ha proyectado una Estrategia de Gestión de Información en plena armonía, con el proceso de gestión de la empresa y sus dependencias

El diagnóstico realizado permitió identificar un conjunto de irregularidades que influyen en la GI de la empresa objeto de estudio, siendo las más relevantes: el diseño incorrecto de los flujos de información en todas las áreas departamentales, el exceso de información, dispersa y duplicada y la escasa flexibilidad en los formatos de la información. Se identifica como principal debilidad en el procesamiento de la información, la utilización exclusiva de sistemas de información operativa, dejando sin procesar información relacionada con los niveles tácticos y estratégicos de la dirección. Los sistemas de información enfocados a las decisiones no se consideran oportunos, lo cual afecta la interacción sistémica y metodológica de la GI en todos los subsistemas de la empresa. A pesar que los directivos reconocen la importancia de la información como recurso de la toma de decisiones, no se instauran patrones metodológicos o políticas informacionales para su gestión en correspondencia con la toma de decisiones estratégicas.

Principales acciones para conformar un procedimiento de GI en la toma de decisiones estratégicas

Las acciones metodológicas de la GI a nivel empresarial, en correspondencia con las decisiones estratégicas, deben ser implementadas de manera sistémica en niveles estratégicos y en interacción con el resto de los niveles de dirección. Se deben establecer fases interactuadas y agrupadas en tres momentos fundamentales: la planeación del tipo de decisiones estratégicas a ejecutar, el procesamiento de la información necesaria y el análisis de posibles opciones a ejecutar.

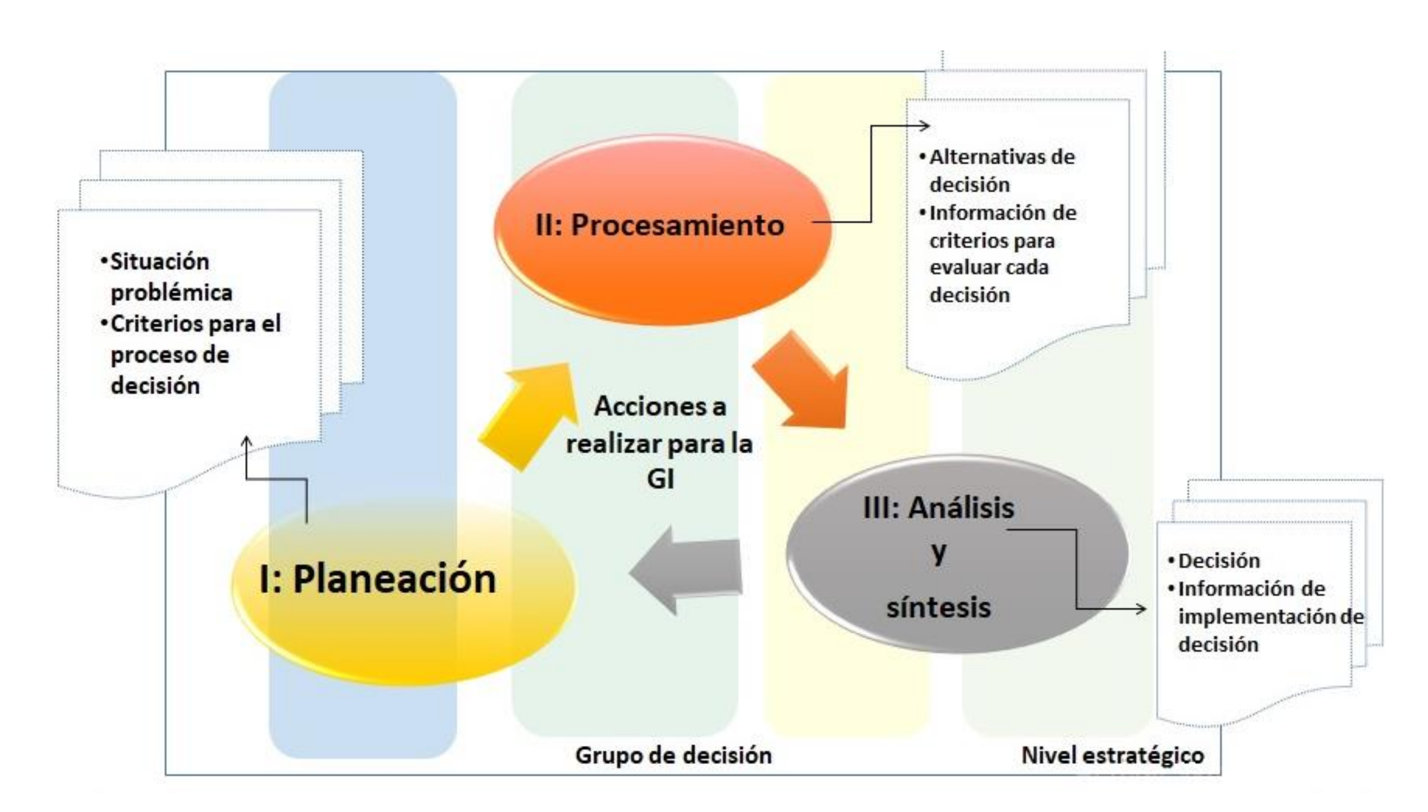


Figura 1. Principales fases para conformar acciones en la GI para la toma de decisiones estratégicas

Fuente: Elaboración propia

Se propone una primera fase de planeación que instaure las principales acciones relacionadas con el plan a seguir en la búsqueda de la información, seguida de acciones de procesamiento informacional y cerrar en una tercera fase de análisis y síntesis de la información obtenida. De este modo los implicados en la toma de decisiones en un contexto empresarial realizan un proceso informacional más ajustado a las contingencias relacionadas con la decisión estratégica a tomar (Figura 1).

Las acciones, aunque segmentadas en un orden lógico, tienen una interacción sistémica en su proceder; se proponen las siguientes:

1. Realizar un diagnóstico profundo de la Gestión de Información en la empresa
2. Conformar el equipo de trabajo responsable para el diseño y conformación del procesamiento de la información para tomar la decisión proyectada
3. Diagnosticar las necesidades de información en correspondencia con los roles informacionales de cada decisor o implicado en la toma de decisiones estratégicas
4. Analizar la disponibilidad de recursos monetarios, tecnológicos y humanos necesarios para este proceso
5. Estudiar las necesidades de adquisición de Tecnologías de la Información necesarias para el análisis de la decisión a tomar
6. Elaborar un cronograma de trabajo en función de las metas a obtener en determinados plazos de tiempo
7. Conformar acciones de capacitación del personal implicado, con énfasis en el autoaprendizaje
8. Diagnosticar las competencias informacionales de los trabajadores y directivos de la empresa
9. Analizar y diagramar los flujos de información que intervienen en el proceso decisional
10. Socialización de resultados en cada etapa de desarrollo del sistema con los directivos intermedios y superiores y los supervisores de la institución

Los procesos de decisión en el contexto empresarial poseen características intrínsecas asociadas a componentes particulares, entre las que se encuentran: situación-problema, el individuo, la información y los elementos contextuales. De acuerdo a cada nivel de decisión de la dirección empresarial, estos componentes adquieren diferentes cualidades, por lo que es muy favorecedor instaurar patrones metodológicos para desarrollar la Gestión de Información de manera integrada, armónica y sistemática que permita instaurar sistemas de información pertinentes al encargo social de la institución.

En el contexto de la empresa estatal cubana, a pesar de existir regulaciones para instaurar la Gestión de Información, es insuficiente el entendimiento de los directivos de las cuestiones metodológicas y herramentales de esta gerencia como desarrolladora del proceso de toma de decisiones y aportadora de valor agregado a las funciones.

El diagnóstico realizado en la empresa objeto de estudio manifestó la necesidad de instaurar patrones en la Gestión de Información en el proceso de toma de decisiones, con énfasis en las estratégicas. Se reafirma la necesidad de conformar un Sistema de Gestión de Información que instaure métodos y formas de gestionar la información en los procesos empresariales, desde las funciones de cada miembro de la empresa y la utilización de tecnologías de la información apropiadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andreu, R., Ricart, J. E., & Valor, J. (1991). *Estrategia y sistemas de información*. McGraw-Hill.

Artiles Visbal, S., & Márquez Pérez, Y. (2013). El Modelo de Gestión de Información y Conocimiento: Resultados de su aplicación en una empresa en perfeccionamiento. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, *1*(1), 13-23. https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/448

Barrera Rodríguez, S., & Blanco Rosales, H. (2019). Reflexiones sobre una futura ley de empresas para Cuba. *COFIN Habana*, *13*(1). https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/865

Citroen, C. L. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, *31*(6), 493-501. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.005

Contreras Díaz, Y. de L., Rivero Amador, S., González Pérez, M., & Ding, B. (2021). La Gestión de Información en el contexto institucional y el rol de los directivos. *Revista Cubana de Información En Ciencias de La Salud*, *32*(1), e1798. https://acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/1798

Gamboa Graus, M. E., Castillo Rojas, Y., & Parra Rodríguez, J. F. (2021). Procedimiento para la gestión de información en función de la administración escolar. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, *8*(3). https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2625

González Guitián, M. V., Pinto Molina, M., & Ponjuán Dante, G. (2017). Metodología integradora de la auditoría de la información y el conocimiento para organizaciones. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, *28*(1), 60-76. https://acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/1033

Hernández González, Y., Contreras Díaz, Y. de L., Rivero Amador, S., & Carpio Vento, M. (2020). Acciones para la gestión de información en la toma de decisiones desde las funciones de los directivos en el contexto empresarial. *Revista de estudios económicos y empresariales*, (32), 59-68. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8131093

Huber, G. P. (1989). *Toma de decisiones en la gerencia* (2.ª ed.). Trillas. https://etrillas.mx/libro/toma-de-decisiones-en-la-gerencia_2396

Macías Mesa, J. A., Artola Pimentel, M. de L., Macías Gallardo, M., & Tarifa Lozano, L. (2020). Análisis de la dirección estratégica como activo de la gestión organizacional. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, *4*(2), 225-238. https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/131

Meacham, B. J. (2004). Decision-Making for Fire Risk Problems: A Review of Challenges and Tools. *Journal of Fire Protection Engineering*, *14*(2), 149-168. https://doi.org/10.1177/1042391504040262

Núñez Paula, I. (2004). AMIGA: Una metodología integral para la determinación y la satisfacción dinámica de las necesidades de formación e información en las organizaciones y comunidades. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, *12*(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1024-94352004000400002&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Ponjuán Dante, G. (2008). Gestión de información: Precisiones conceptuales a partir de sus orígenes. *Informação & Informação*, *13*(1esp), 26-38. https://doi.org/10.5433/1981-8920.2008v13n1espp26

Ponjuán Dante, G. (2017). Aproximaciones al estudio de contextos informacionales de instituciones cubanas del sector de educación superior. *Palabra Clave (La Plata)*, *7*(1), e035. https://doi.org/10.24215/18539912e035

Ponjuán Dante, G. (2018). La información y el conocimiento como recursos organizacionales en Cuba: Algunos aportes sobre este proceso desde la academia. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, *14*(Extra 1), 73-81. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6312038

Rodríguez Cruz, Y., & Pinto Molina, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, *30*(1), 51-64. https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005

Ruiz González, M. de los Á., Sánchez Vignau, B. S., & Bodes Bas, A. (2016). MOPIGD: Modelo para la implementación de la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, *4*(2), 52-68. https://doi.org/10.5281/zenodo.7506463

Sierra Flores, M. M., Calero Ramos, R., Guzmán Sánchez, M. V., Toledo Roy, J. C., & Gamboa Calderón, Y. G. (2021). SIGI, un sistema integral de información cienciométrica y curricular para instituciones de investigación-enseñanza. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, *35*(89), 111. https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2021.89.58431

Taylor, R. S. (1982). Value Added Processes in the Information Life Cycle. *Journal of the American Society for Information Science*, *33*(5), 341-346. https://doi.org/10.1002/asi.4630330517

Viteri Guzmán, G. K. (2021). Sistema de información gerencial para el control de costos de empresas agroindustriales del cantón Daule. *Universidad y Sociedad*, *13*(5), 605-614. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2271

Woodman, L. (1985). Information Management in Large Organizations. En B. Cronin, *Information Management: From Strategies to Action*. Aslib.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.